

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza podniku
Strategic Analysis of Enterprise

Student: Lucie Hnatová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Václav Lednický, CSc.

Ostrava 2009

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně.

7. května 2009

Lucie Hnatová

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Metodika a cíl práce	3
3. Teoretický přístup k podnikové strategii	3
3.1. Pojem strategie	3
3.1.1. Strategické řízení.....	4
3.1.2. Postup při tvorbě strategie podniku.....	4
3.2. Základní představy	6
3.2.1. Podnikové vize	6
3.2.2. Poslání podniku	7
3.2.3. Cíle podniku	8
3.3. Analýza okolí podniku.....	9
3.4. Analýza vnějšího okolí podniku	9
3.4.1. Socioekonomický sektor	9
3.4.1.1. Ekonomické faktory	9
3.4.1.2. Ekologické faktory	9
3.4.1.3. Sociální faktory	10
3.4.2. Technologický sektor	10
3.4.3. Vládní sektor	10
3.5. Charakteristika metod vnějšího prostředí	10
3.5.1. Porterův model	10
3.5.2. PESTE analýza	13
3.6. Analýza vnitřního prostředí	15
3.6.1. Sektor zákazníků	15
3.6.2. Sektor dodavatelů	16
3.6.3. Sektor konkurentů	16
3.7. Metody hodnotící současné interní vlastnosti podniku	17
3.7.1. SWOT analýza	17
3.7.2. Matice BCG.....	19
4. Popis Podniku	20
4.1. Historie společnosti	20
4.2. Profil společnosti	21
4.3. Nabídka produktů a služeb	22

4.4.	Organizační struktura	23
4.5.	Cíle společnosti.....	25
5.	Výsledky průzkumu	26
5.1.	Externí prostředí podniku	26
5.1.1.	Porterova analýza konkurenčních sil.....	26
5.1.1.1.	Konkurenční rivalita	26
5.1.1.2.	Vstup nových konkurentů	28
5.1.1.3.	Odběratelé	30
5.1.1.4.	Dodavatelé	31
5.1.2.	Substituty.....	32
5.2.	Interní prostředí podniku	33
5.2.1.	SWOT analýza	33
5.2.1.1.	Silné stránky.....	33
5.2.1.2.	Slabé stránky	34
5.2.1.3.	Příležitosti	34
5.2.1.4.	Hrozby.....	34
5.3.	Doporučení	35
6.	Závěr.....	37

Použitá literatura

Seznam zkratk

Seznam příloh

Přílohy

1. ÚVOD

V dnešní době, kdy probíhá ekonomická krize, na trhu je řada konkurentů, je důležité mít dobře a jasně stanovenou strategii. Podniky se nacházejí v prostředí, které se neustále vyvíjí a mění, a to vytváří nejen příležitosti k získání výhod na trhu, ale i hrozby. Podniky, které nejsou flexibilní, nereagují a nedokáží se přizpůsobit tomuto měnícímu se prostředí, nemohou obstát v konkurenci. Konkurence je v současnosti velká a podniky musejí být konkurenceschopné, aby byly na daném trhu úspěšné.

Cílem strategické analýzy je odhadnout, kam se ubírá vývoj externího prostředí podniku. Na základě současného stavu podniku se snaží identifikovat „chyby“, které mohou bránit podniku ve vývoji. Podnik se musí zaměřit na nalezení souvislosti mezi samotným podnikem a jeho okolím. Také se musí zaměřit na strategické cíle a postavení podniku v externím okolí, aby bylo možno realizovat strategické cíle firmy.

„Na budoucnosti je nejbáječnější to, že ji můžeme sami vytvářet.“¹

Charles Handy

Podniky by se neměly zaměřovat nejen na strategii ke změně současného stavu firmy, ale měly by se zajímat i o vývoj prostředí v budoucnu. Podnik je ovlivňován nejen vnitřními faktory, na které může působit a měnit je, ale i vnějšími, na které vliv nemá a není v jeho kompetenci je nějakým způsobem ovlivnit. Podniky se soustřeďují hlavně na zákazníka, jeho požadavky a potřeby.

Cílem mé práce je provést strategickou analýzu podniku. Chyby strategické analýzy jsou v tom, že se zaměřuje hlavně na současný stav. Budu čerpat informace o současném stavu podniku, ale mou snahou bude najít takové informace, které mohou být podniku v budoucnu užitečné, a které může nějakým způsobem zúročit.

Pro realizaci práce jsem si vybrala společnost zabývající se telekomunikační sítí. Společnost si nepřála být jmenována a tak jsem zvolila název Free, a.s., který bude v práci

¹ Sedláčková, H.; Buchta, K. Strategická analýza, Praha: C.H. Beck, 2006

dále prezentován. Obsahem práce bude analyzovat a vyhodnotit současný stav firmy pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, analýzy konkurence a SWOT analýzy. Na základě výsledků dosažených ve zmíněných analýzách se budu snažit navrhnout případné kroky pro zlepšení situace.

Práce bude tvořena ze dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V teoretické části se zaměřím na charakteristiku vybraných metod a postupů, pomocí kterých budu získávat informace potřebné k realizaci praktické části. Ve druhé části práce budu charakterizovat společnost, v níž bude praktická část probíhat. Dále využiji teoretických poznatků pro zpracování vstupních údajů, abych mohla sestavit analýzy, na základě kterých v závěru práce budu vybírat optimální řešení pro danou organizaci.

2. METODIKA A CÍL PRÁCE

Struktura mé práce je založena na dvou základních kapitolách. V první řadě budu na strategii a strategické řízení pohlížet z teoretického hlediska. Mou snahou bude popsat jednotlivé prvky tvorby strategie. Zaměřím se na obsah analýzy prostředí podniku jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí. V druhé části se budu tyto teoretické poznatky snažit aplikovat ve vybraných metodách a daném podniku. V práci budou dále popsány metody, díky nimž lze strategii sestavit. Analýzy, které budu v práci využívat jsou SWOT analýza a Porterova analýza konkurenčních sil.

Mnoho podniků podceňuje tvorbu strategie a myslí si, že když ji neměli po celou dobu existence podniku, tak bez ní mohou existovat i nadále. Mají sice definovány dlouhodobé cíle, ale ty nám pouze dávají odpověď na to, kam chce podnik „jít“. Sestavená strategie nám pomáhá dát odpověď na otázku, jak se tam chceme dostat. Chce-li být podnik úspěšný a konkurenceschopný, měl by mít tuto strategii vytvořenou. Díky strategii má možnost nalézt konkurenční výhodu a nedostatky, které se ve firmě vyskytují.

Cílem mé práce je zajištění poznatků a informací, které mi pomohou vyhodnotit současný stav podniku a nalézt vhodná doporučení pro zlepšení situace.

3. TEORETICKÝ PŘÍSTUP K PODNIKOVÉ STRATEGII

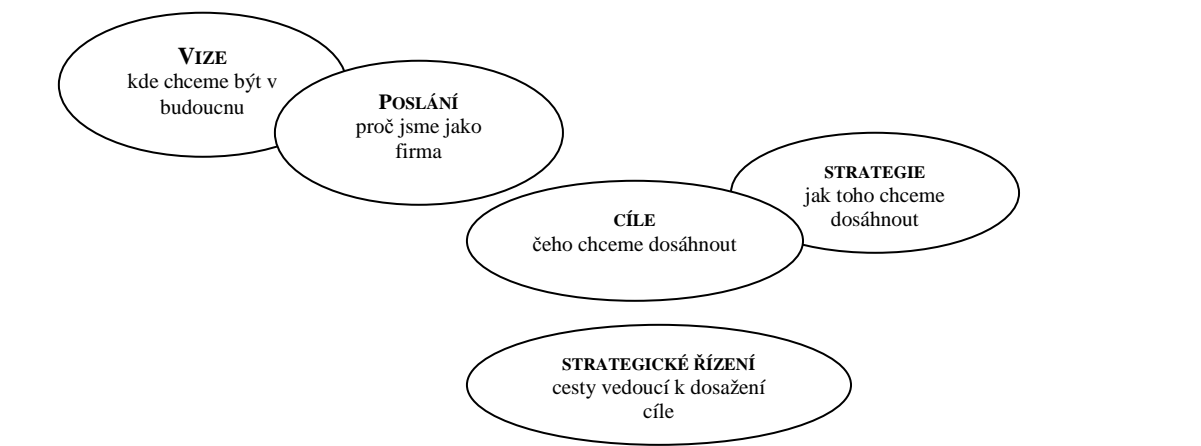
3.1. POJEM STRATEGIE

Strategie může být definována dvěma způsoby – tradiční a moderní definice. *Tradiční definice* chápe strategii jako dokument, ve kterém jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, definován průběh jednotlivých operací a alokace zdrojů důležitých pro splnění stanovených cílů. *Moderní definice* chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Je sestavována tak, aby vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám zdrojů a reagovala na změny v okolí podniku.

Strategie je ústředním pojmem strategického řízení. Úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Cíli se rozumí žádoucí stavy, kterých chce společnost dosáhnout. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Obsah pojmu strategie je v různých literaturách definován odlišně. Nejčastěji je strategie spojována s vojenstvím a hlavně armádou. Strategie je potom chápána jako vymýšlení všech rozsáhlých, velkolepých

kombinací, které připravují co nejvýhodnější pole pro taktiku. Strategii je nutno vnímat v souvislostech. Umístění strategie znázorňuje obrázek 3.1

Obr.3 1 Umístění strategie



Zdroj z Charvát, J. Firemní strategie pro praxi, Praha: Grada, 2006. strana 34

3.1.1. Strategické řízení

Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku. Je to také proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a organizační složky podniku tak, aby se efektivně využily zdroje podniku v souladu s příležitostmi na trhu. Každé strategické řízení probíhá v soustavě tří souřadnicových os, kterými jsou čas, prostor a souhrn materiálních sil. Aby bylo strategické řízení úspěšné, musí vycházet ze znalostí okolí i samotného podniku.

Strategický management je soubor manažerských rozhodnutí aktivit, které určují dlouhodobou výkonnost podniku. Zahrnuje všechny manažerské funkce a to znamená, že strategie musí být plánované, organizované, realizované a kontrolovatelné.

3.1.2. Postup při tvorbě strategie podniku

Strategie podniku spočívá ve formulování dlouhodobých cílů a výběru nástrojů k jejich dosažení z hlediska předností a efektivního využití zdrojů.

Podstatné prvky při tvorbě jsou:

- ✧ vytváření cílů
- ✧ stanovení časového horizontu (obvykle budoucnost v délce dvou až pěti let)
- ✧ kroky probíhající v etapách
- ✧ systémový přístup

Úspěšná strategie je ta, u které je kvalitně provedená analýza, dobře vybrané cíle, optimální rozmístění a využití zdrojů a blesková realizace cílů.

Modely tvorby strategie jsou odlišné z pohledu různých autorů. Nejpoužívanější a nejobecnější model strategického postupu je podle Bauera². Tento schématický náčrt spočívá v analýze okolí, analýze podniku a představy. Dále je zde analýza silných a slabých stránek a poslední dva body tvoří příprava strategie a koncepty realizace. Základní pojmy strategie jsou

vize – cíle – strategie – taktiky

Tvorba podnikové strategie spočívá v následujících činnostech.

1. Stanovení základní vize
2. Stanovení strategických cílů
3. Provedení analýz
4. Soulad mezi strategickými cíli a výsledky analýz
5. Formulace a výběr vhodné strategie
6. Implementace strategie

Implementace strategie zahrnuje seznámení pracovníků se zavedením strategie, výběr osob nové podnikové struktury nebo například zabezpečení kontroly průběhu implementace.

² Lednický, V. Strategické řízení, Ostrava: Repronis, 2006. strana 23

Strategie je časově omezena a musí dát odpověď na některé základní otázky jaké jsou například :

- jak zlepšit konkurenční pozici
- jak se chovat na trhu
- které segmenty trhu obsadit

Důvody pro vytvoření nové nebo změnu stávající strategie jsou makroekonomický vývoj, sílící konkurence, stávající systém řízení , který není pružný a přizpůsobivý. Důvodem může být i krize, která se vytváří jako nesoulad mezi firmou a prostředím, které ji obklopuje.

3.2. ZÁKLADNÍ PŘEDSTAVY

Strategická vize se uskutečňuje prostřednictvím formulovaného podnikového poslání (mise podniku). Nejprve se utvoří vize a na základě této vize se rozvine podniková mise (poslání). Vize souvisí s nějakým cílem, zatímco poslání je spjata se způsobem chování.

3.2.1. Podnikové vize

V souvislosti s pojmem vize budoucnosti označuje proroctví. Vize jen načrtává v nejobecnějších pojmech představu o budoucím vývoji. Úkolem vize je reagovat na aspekty, které v přítomnosti nejsou moc viditelné, výrazné, ale v budoucnosti mohou působit na podnik. Vize musí mít reálný základ, a také musí být viditelná snahou inspirovat zájmy pracovníků podniku. Podniková vize má charakter vnitropodnikového dokumentu. Dobře formulovaná vize je srozumitelná, stručná a měla by obsahovat odpovědi na otázky typu:

- ✧ Co podnik dělá a proč to dělá?
- ✧ Kam chceme v podniku jít?
- ✧ Jaké máme lidi?
- ✧ Jaké jsou naše slabiny a přednosti?

Strategickou vizi formulují vedoucí činitelé podniku, u nichž se předpokládá, že mají schopnost ji realizovat v praxi. Podniková vize by měla hlavně poskytnout ujasnění profilujících úkolů:

- ✧ typ zákazníka na nějž se firma zaměří
- ✧ orientace podniku na růst
- ✧ preferovaný zdroj příjmů

Aby byla vize podniku smysluplná musí naplňovat znaky mezi které patří obraznost, jednoznačnost, srozumitelnost nebo flexibilita.

3.2.2. Poslání podniku

Poslání podniku vychází z vize a bez vize nemůže existovat, ani naopak. Poslání podniku vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán veřejností, a proto lze říci, že dobře formulované poslání zdůvodňuje především oprávněnost existence podniku a prezentuje podnikem provozované aktivity³. Specifikuje současný i budoucí stav podniku. Poslání lze chápat jako hybnou sílu podniku. Poslání by měla dát odpovědi na následující otázky:

- ✧ Kdo jsou zákazníci podniku?
- ✧ Jaké jsou hlavní výrobky nebo služby podniku?
- ✧ Na jakém trhu podniku působí?
- ✧ Jaký způsob výroby podnik propaguje?
- ✧ Má podnik definovány ekonomické cíle?
- ✧ Zohledňuje podnik zájem společnosti?
- ✧ V čem je konkurenční výhoda podniku?

³ Lednický, V., Strategické řízení, Ostrava: Repronis, 2006. Citace strana 48

Toto by se dalo ve stručnosti vyjádřit pomocí vztahů veličin „3 C“

Customer – zákazník (kdo je náš zákazník a co si přeje)

Competetion – konkurence (charakterizuje podnik pomocí výrobků a poskytovaných služeb)

Company – společnost (ukazuje postavení podniku a vymezuje oblasti, ve kterých podnik může působit)

Poslání podniku slouží nejen zaměstnancům, ale i k informování veřejnosti. Sestavené poslání by mělo být dobře formulované, ne příliš rozsáhlé a mělo by prezentovat podnik.

3.2.3. Cíle podniku

Cílem se rozumí konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období.⁴ Pomocí cílů se formulované poslání transformuje do budoucích výsledků. Stanovení cílů znamená určení základního poslání. Strategické cíle tvoří východisko pro tvorbu strategie podniku. Strategické cíle musí být SMART. Pod každým písmenem se schovávají tyto charakteristiky :

Specific = specifické

Measurable = měřitelné

Agreed = akceptované

Realistic = reálné

Trackable = sledovatelné

Je nutné, aby byly definovány takové cíle ve všech oblastech podnikové praxe, aby jejich dosahování směřovalo k nejvyššímu cíli, tj. k udržení existence podniku a snaze udržet se v konkurenčním boji. Při určování cílů se postupuje podle následujících bodů :

1. formulace obecných cílů
2. formulace specifických cílů
3. seřazení cílů podle významnosti – nalezení rovnováhy mezi jednotlivými cíli

⁴ Lednický, V., Strategické řízení, Ostrava: Repronis, 2006. strana 51

3.3. ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Okolí podniku je tvořeno dvěma složkami, které výrazně ovlivňují samotnou existenci podniku. Je to vliv řady faktorů okolí a na druhém místě vnitřní prostředí společnosti. Tyto dvě složky jsou obecné (vnější) okolí podniku a oborové (vnitřní) okolí podniku. Strategická analýza podniku je proces, díky něhož strategové firmy monitorují a vyhodnocují zjištěné skutečnosti tak, aby byli schopni určit příležitosti a hrozby, které faktory okolí pro podnik představují.

3.4. ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU

Vnější okolí je podle Keřkovského-Vykypěla⁵ rozděleno na sektory, které dohromady utvářejí toto okolí. Jedná se socioekonomický, technologický a vládní sektor.

3.4.1. Socioekonomický sektor

Jednotlivé sektory tvoří řada prvků, které jsou navzájem propojeny. Nejdůležitější faktory, které ovlivňují tento sektor jsou ekonomické, ekologické a sociální faktory.

3.4.1.1. Ekonomické faktory

Tyto faktory mají zásadní význam. Podnik především ovlivňuje současný a hlavně budoucí stav ekonomiky. Podnik je ovlivněn hospodářskou situací země a v současné době hlavně probíhající ekonomickou krizí. Jedná se o míru inflace, politickou situaci, měnový a devizový vývoj a chování finančních institucí.

3.4.1.2. Ekologické faktory

Ekologie je segment, který podnik musí neustále respektovat. Ekologické faktory ovlivňují výrobní technologie podniků, způsobují zákazy výrob apod.

⁵ Keřkovský, M.; Vykypěl, O. Strategické řízení: teorie pro praxi, Praha: C. H. Beck, 2002. strana 37

3.4.1.3. Sociální faktory

V této oblasti jsou hlavními aspekty životní úroveň, klima ve společnosti, postoje lidí a kvalifikační struktura populace. Některé prvky sociálního prostředí vytváří příležitosti, ale i hrozby pro podnikání (preferenze zdraví, boj proti kouření aj.).

3.4.2. Technologický sektor

Pro existenci podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace. Investování do technického rozvoje se stává nezbytností. Společnosti zaměřující strategii na technický rozvoj, využívají tuto strategii jako konkurenční zbraň. Změny technologie jsou zdrojem a stimulem technologického pokroku.

3.4.3. Vládní sektor

Stát ovlivňuje fungování ekonomiky prostřednictvím zákonů a kontrolou nad jejich dodržováním. Stát také provádí kontrolu v některých oblastech fungování trhů. Pomocí již už zmíněných zákonů stát definuje možnosti a bariéry podnikání. Tato oblast vnějšího okolí podniku je rovněž zodpovědná za kvalitu pracovní síly ve smyslu zodpovědnosti za školskou a sociální oblast.

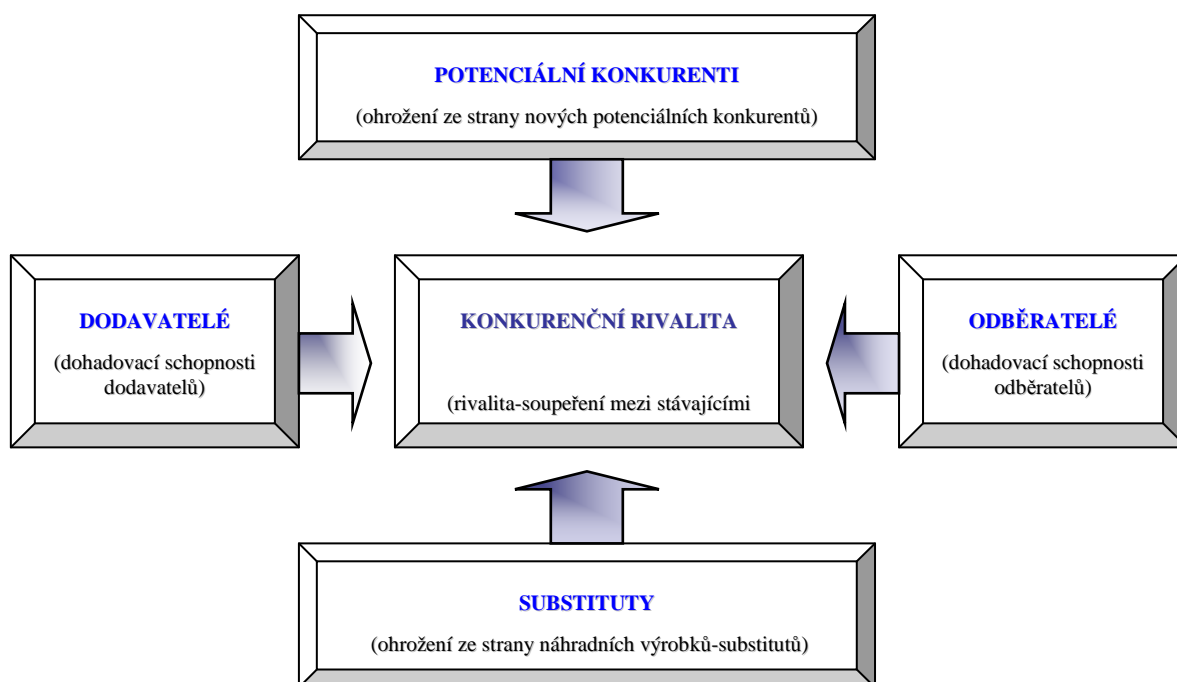
3.5. CHARAKTERISTIKA METOD VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

3.5.1. Porterův model

Často užívaným nástrojem analýzy vnějšího okolí podniku je Porterův model konkurenčních sil (v jiných literaturách označován jako „analýza odvětvového prostředí“). Strategická pozice podniku je určována pěti základními faktory. Faktory konkurenční síly jsou následující:

- A. soupeření mezi existující konkurencí
- B. vstup nových konkurentů
- C. hrozba nových produktů
- D. dohadovací schopnosti zákazníků
- E. dohadovací schopnosti dodavatelů

Obr.3 2 Porterův model konkurenčních sil



Vytvořeno podle obrázku z <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/> ze dne 23.12. 2009

V rámci rivality firem se jedná o tyto prvky:

- růst odvětví
- překážky odchodu z odvětví
- totožnost produktů
- kapitálová účast velkých firem

V rámci hrozby vstupu nových konkurentů mluvíme o těchto prvcích:

- totožnost druhu výrobků
- náklady na vstup
- vládní politika

V rámci hrozby substitutů se jedná o následující prvky:

- náklady přechodu k substitutu
- ochota zákazníka přejít na substitut

V rámci dohadovací síly odběratelů mluvíme o těchto prvcích:

- koncentrace výrobců
- informovanost zákazníků
- schopnost integrace s producenty

V rámci dohadovací schopnosti dodavatelů se jedná o tyto prvky:

- existence náhradních vstupů
- koncentrace dodavatelů
- nebezpečí integrace dodavatelů s některým odběratelem

Jednoduše řečeno, model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil, které vidíte výše na obrázku. Jedná se o síly, které si kladou základní otázky⁶:

- 1. riziko vstupu potenciálních konkurentů** – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
- 2. rivalita mezi stávajícími konkurenty** – Je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
- 3. smluvní síla odběratelů** – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
- 4. smluvní síla dodavatelů** – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
- 5. hrozba substitučních výrobků** – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?

⁶ Zdroj ze dne 23.12. 2009: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

3.5.2. PESTE analýza

K ohodnocení vlivů vnějších faktorů prostředí se používá jednoduchá, ale efektivní PEST analýza, která je v dnešní době doplňována o písmeno E = PESTE. Smyslem je odpověď na některé zásadní otázky⁷:

1. Které z faktorů vnějšího prostředí mají vliv na podnik?
2. Které z faktorů ovlivňujících chování podniku budou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Tato analýza vychází z minulého vývoje firmy, analýzy současného stavu a prognózy budoucího vývoje. Cílem PESTE analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít jen ty složky, které mají pro podnik význam.

Jednotlivá písmena PESTE analýzy prezentují tyto prvky:

P – politický segment

E – ekonomický segment

S – sociální segment

T – technologický segment

E – ekologický segment

Politický segment

Politický segment je základním faktorem, který rozhoduje o tom, zda se podnik rozhodne vstoupit na daný zahraniční trh a jakou formu vstupu na zahraniční trh zvolí. V rámci tohoto segmentu jsou obvykle zkoumány tyto aspekty: politická stabilita, vztah k zahraničním firmám, možnost nákupu nemovitostí a pozemků, ochrana spotřebitele, antimonopolní zákony.

⁷ Lednický, V., Strategické řízení, Ostrava: Repronis, 2006

Ekonomický segment

V rámci ekonomického segmentu by měly být analyzovány například tyto prvky: úrokové míry, inflace, nezaměstnanost, hospodářská politika státu, kurzová politika.

Sociální segment

Mezi socio–kulturní segment se řadí tyto prvky: mobilita, úroveň vzdělání, změny životního stylu, přístup k práci a volnému času.

Technologický segment

Posledním faktorem je technologický segment, do kterého patří následující prvky: nové objevy, rychlost zastarávání, celkový stav technologie, změny technologie.

Další metodou používanou k analýze vnějšího prostředí je metoda „4 C“. Tato metoda je používána v rámci výše zmíněné analýzy (PESTE analýza). Skupiny faktorů, které ji tvoří jsou:

CUSTOMERS = zákazníci

COUNTRY = národní specifika

COSTS = náklady

COMPETITORS = konkurent

V rámci zákazníků se sledují hlavně jejich požadavky. Také je podstatné najít vhodnou marketingovou strategii.

Rozsáhlý okruh tvoří národní specifika. Jedná se o omezující prvky, kterými jsou technické standardy, což jsou dané požadavky na výrobek s cílem zabezpečit ochranu uživatele. Dalším prvkem jsou kulturní a institucionální normy, kam se řadí reklamní kodexy, vliv náboženských tradic nebo například místní předpisy.

Pod náklady je nutno počítat s tím, že rostou se zvyšujícím se technologickým pokrokem.

Posledním prvkem analýzy je konkurence. Zde řada podniků ve formě nadnárodních společností působí globálně, a tím vzniká provázanost činností a trhů.

V odvětvovém prostředí se hovoří i o rozšířeném manažerském přístupu, který analyzuje konkurenci. Jedná se o benchmarking. Je to tvůrčí napodobování zkušeností a poznatků nejlepších získaných systematickým srovnáváním.

3.6. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Vnitřní prostředí je také označováno jako oborové okolí podniku. Toto okolí je ovlivňováno především konkurenty, dodavateli a zákazníky. Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí⁸. Vnitřní okolí podniku tvoří tři sektory – zákazníci, dodavatelé a konkurenti.

3.6.1. Sektor zákazníků

V této oblasti se musí podnik zaměřit hlavně na to, co zákazník požaduje, kdo je a jaké má očekávání. Podnik musí sledovat aktuální trendy. Analýzu zákazníků je třeba zaměřit na tyto aspekty:

- ✧ identifikace kupujících
- ✧ demografické faktory
- ✧ geografické faktory

Identifikace kupujících

Rozlišují se tři třídy zákazníků (spotřebitelé, velkoobchod, průmysl a instituce), kde u každé třídy je několik faktorů ovlivňujících jejich rozhodnutí nakupovat. Identifikaci zákazníků je třeba věnovat značnou pozornost, aby se snížila hrozba jejich ztráty.

Demografické faktory

Zde se zaměřují na tři faktory, kterými jsou změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace. Změna populace ve smyslu její velikosti. Méně lidí

⁸ Lednický, V., Strategické řízení, Ostrava: Repronis, 2006. strana 69

znamená menší poptávku po zboží. Posuny ve věku populace značí to, že lidé ve vyspělých zemích obecně stárnou. A na závěr rozložení příjmů populace, které se vyznačuje tím, že většina příjmů je koncentrována pouze v rukou úzké vrstvy obyvatel.

Geografické faktory

Zde musí brát firmy ohled na to, kde se zákazníci nacházejí. Záleží také na vhodném umístění podniku, ať má zákazník bezproblémovou dostupnost jak prostřednictvím městské hromadné dopravy, tak stále více oblíbenými osobními auty.

3.6.2. Sektor dodavatelů

V tomto sektoru je důležité analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a provozu. Náklady jsou určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli.

3.6.3. Sektor konkurentů

V této oblasti si musí podnik klást zásadní otázky týkající se pozice firmy na trhu, hrozby nových konkurentů aj. V odvětví je vstup či výstup podniku závislý na bariérách daného trhu.

Bariérou vstupu může být *diferenciace výrobků*, u které je třeba brát v úvahu zvyklost zákazníků k určité značce. *Rozsah produkce* je variabilní bariérou, neboť náklady na výrobu, reklamu, distribuci a technologický rozvoj se mění s objemem produkce.

Bariérou výstupu jsou například *zvyky a stereotypy* řídících pracovníků, kteří jsou spjati se svým oborem a nedovedou si představit působit v jiném oboru nebo podniku. Další bariérou jsou *vysoké náklady* na likvidaci výrobních kapacit, náklady na odstupné, na vypořádání finančních závazků.

3.7. METODY HODNOTÍCÍ SOUČASNÉ INTERNÍ VLASTNOSTI PODNIKU

3.7.1. SWOT analýza

Jedna z metod interního prostředí podniku je SWOT analýza. Zkratka této analýzy vychází z anglického originálu:

Strenghts – přednosti, silné stránky

Weaknesses – nedostatky, slabé stránky organizace

Opportunities – příležitosti ve vnějším prostředí

Threats – hrozby z vnějšího prostředí

Podstatou této analýzy je identifikovat faktory a skutečnosti, které pro objekt představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Slouží k určení charakteristik, které jsou pro vytvoření správné strategie důležité. SWOT analýza umožňuje přehledně formulovat strategické vize pomocí rozvoje silných stránek, odstraněním slabých stránek, využitím budoucích příležitostí a vyhnutí se riziku.

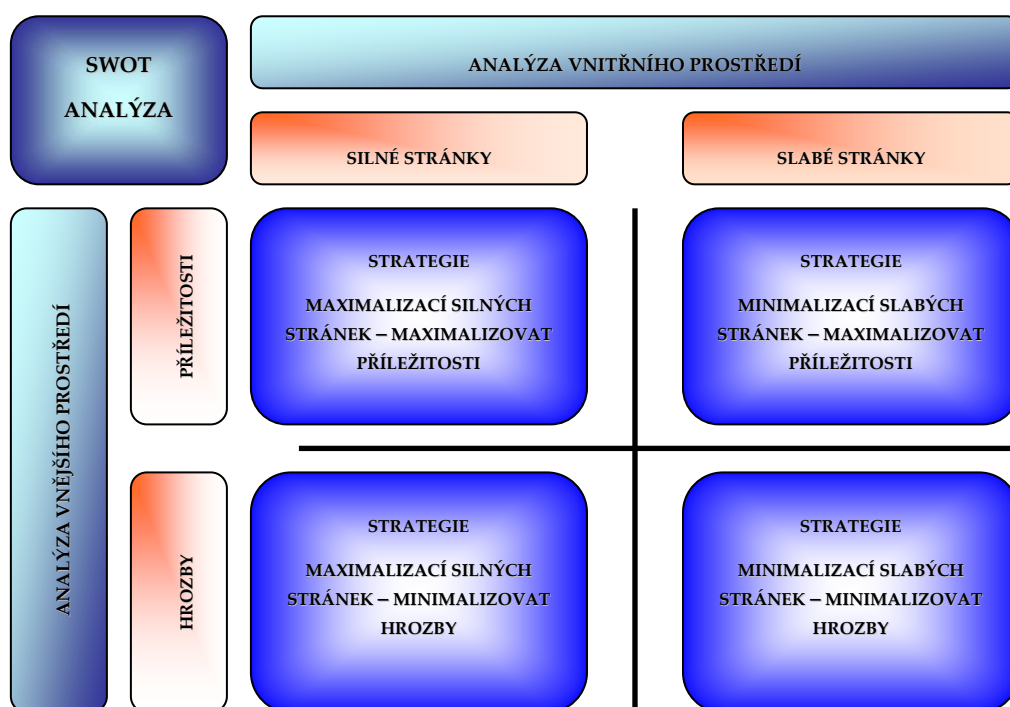
Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které mohou získat převahu nad konkurencí.

Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší produktivnosti efektivnosti práce.

Příležitosti jsou současné nebo budoucí příznivé podmínky ve výrobě, prodeji, možnosti získání vstupů aj.

Hrozby jsou nepříznivé vyhlídky z hlediska získávání vstupů, problémy s prodejem aj. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Obr.3 3 Matice SWOT analýzy



Zdroj ze dne 24.1. 2009: http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/87_40_original.jpg

Postup při tvorbě SWOT analýzy lze rozdělit na 3 kroky:

1. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace
2. Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí
3. Tvorba matice SWOT – posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a změny v okolním prostředí na straně druhé

Určení podnikové strategie metodou SWOT:

SO *ofenzivní strategie* - vychází z průbojného marketingu, ochoty nést vyšší riziko a umožňuje dosahovat vyšších cen (strategie silného výrobku)

ST *mírně ofenzivní strategie* - využívá necenové konkurence, diferenciaci a diverzifikaci výrobků (rozšiřování sortimentu) a prodejních technik, nalézání specifického trhu či jeho části.

WO *defenzivní strategie* - se vyznačuje opatrností, snahou udržet si konkurenční pozici nebo ji posílit nižšími cenami a náklady, hromadnou výrobou, spolupráce se spolehlivým tuzemským nebo zahraničním partnerem.

WT *zůstatková strategie* - znamená zaplňovat prázdná místa na trhu (doplňkové výrobky), hledat kompromisy, ustupovat z trhu, omezovat podnikatelské záměry, fúze s jinými podniky.

Při podrobnější analýze věnujeme pozornost konkurenci, vlastnímu podniku, trhu a okolí. Na získávání a zhodnocení informací se zaměřujeme se zřetelem k účelu jejich použití při tvorbě strategie.

3.7.2. Matice BCG

BCG matice je jedna z druhů matic, které používá portfolio analýza. Cílem je směřovat zdroje do produkce, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít konkurenční výhody. BCG matici tvoří čtyři kvadranty, které jsou rozděleny v závislosti na relativním podílu na trhu a tempu růstu (jsou to faktory, které matice BCG používá k hodnocení). Jednotlivé kvadranty jsou označeny takto: hvězdy, dojné krávy, bídní psi a otazníky. Grafické znázornění je prezentováno na obrázku 3.4.

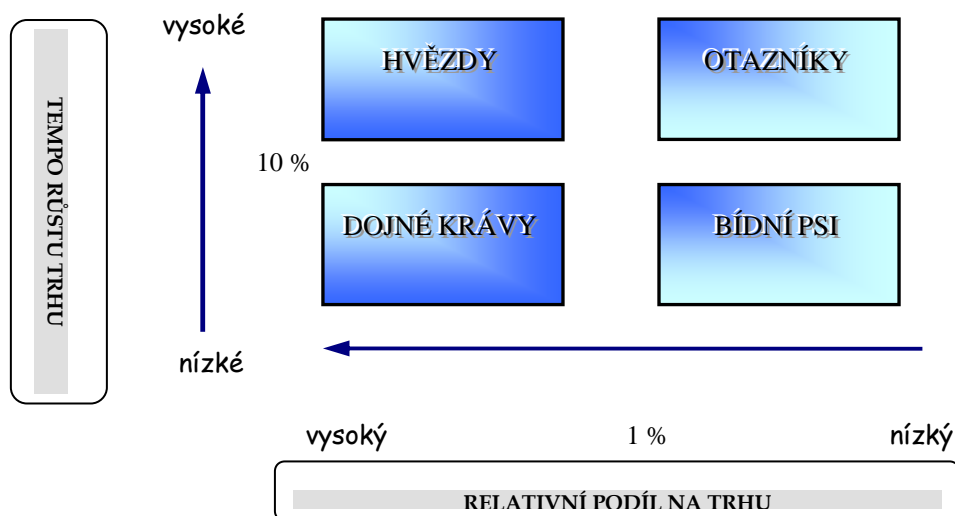
Hvězdy: vysoký tržní podíl a vysoká konkurenceschopnost (atraktivní produkty, je o ně zájem).

Dojné krávy: tempo růstu nízké, ale stále vysoký tržní podíl (největší zdroj zisku, málo se do nich investuje).

Bídní psi: produkty ve fázi poklesu, trh neroste.

Otazníky: produkty s nízkým tržním podílem na rostoucím trhu (nové, rizikové produkty do kterých se investuje).

Obr.3 4 BCG matice



Zdroj ze dne 24.1. 2009: www.kmo.zcu.cz/ZAAD-METODY/A-P-F%20BCG.a%20poznapy.doc

4. POPIS PODNIKU

4.1. HISTORIE SPOLEČNOSTI

Free, a.s. je nejstarším českým operátorem. Společnost Free, a.s. má prvopočátky vzniku už v roce 1991, kdy pod jiným názvem dne 9.4. vznikla. Společnost, spolu s prvním názvem a i jako právnická osoba, zanikla 1. 9. 2006 sloučením se svým vlastníkem, který se následně přejmenoval na již zmíněnou Free, a.s.. Ještě před zapsáním do obchodního rejstříku získala společnost 16. listopadu 1990 výhradní pětiletou licenci na provozování veřejné datové sítě a dvacetiletou licenci pro pásmo 450 MHz na služby analogové mobilní sítě NMT⁹ a automaticky také nárok na nákup licence na tehdy ještě neprovozovaný digitální telefonní systém GSM. Mobilní síť na bázi technologie NMT spustila společnost 12. září 1991, její provoz byl ukončen v červenci 2006.

⁹ Nordic Mobile Telephony (NMT) je standard pro mobilní telefony 1. generace

4.2. PROFIL SPOLEČNOSTI

Jak už bylo zmíněno v úvodu, fiktivní název společnosti je Free, a.s.. Tato společnost je jednou z mobilních operátorů na českém trhu. Firma je součástí velké akciové společnosti, která má sídlo ve Velké Británii. V České republice má společnost hlavní zastoupení v Praze. Provozuje nejen širokou síť mobilních linek, ale i pevných. Společnost provozuje také síť 3. generace, které umožňují přenos dat, hlasu, obrazu a videa.

Společnost se v roce 2007 účastnila ocenění AXA Zaměstnavatel roku a umístila se na první příčce. Toto ocenění firmě zaručuje prestiž a hodnotu nejen v očích odborníků. Proto je také jedním z cílů společnosti stát se nejvyhledávanějším zaměstnavatelem pro špičkové zaměstnance.

Firma si uvědomuje rozhodující význam kvality v tržním prostředí, a proto v souladu se svojí vizí a strategií uplatňuje principy zaměřené na neustálé zvyšování kvality poskytovaných produktů. Uplatňované principy souvisí s cílem dosahovat maximální úrovně spokojenosti a loajality zákazníků. Nejdůležitější podmínkou trvalého úspěchu podnikání společnosti Free, a.s. je spokojenost a věrnost jejich současných, ale i potenciálních zákazníků. Pozorně naslouchají jejich potřebám a očekáváním, snaží se jim porozumět a vyjít vstříc. Společnost má stanoveny etické zásady podnikání, které tvoří základní pilíř její kultury.

Je jednou z největších společností v České republice, která prostřednictvím svých služeb významně ovlivňuje úroveň veřejného života.

Společnost si také uvědomuje, že veřejný život je víc, než jen virtuální prostředí jejich komunikačních kanálů a sítí, a proto aktivně, formou sponzoringu, podporujeme společenské a kulturní projekty, které:¹⁰

- rozšiřují a podporují vztahy, kontakty a komunikaci mezi lidmi
- jsou určené pro nejširší českou veřejnost, a to jak v celostátním rozměru, tak i na regionální úrovni
- zdůrazňují dynamiku, flexibilitu a vstřícnost k novým myšlenkám

Sponzoruje různé sportovní akce, hudební festivaly a přispívá také k rozkvětu české kultury.

¹⁰ Citace z oficiálních stránek společnosti.

Společnost chce obohatit životy lidí a pozvednout výkonnost podnikání i rozvoj komunit, v nichž působí, poskytováním inovativních řešení založených na informačních a komunikačních technologiích. Nepřetržitě se snaží:¹¹

- nabízet zaměstnancům nejlepší místo pro práci, přitahovat a udržet si nejlepší talenty a nabízet nejlepší příležitosti k rozvoji kariéry
- soustředit potřeby zákazníků do centra všeho, co dělá tak, aby byli se službami a řešeními maximálně spokojeni
- poskytovat akcionářům nejlepší kombinaci růstu a výnosů v odvětví
- prosazovat technologický, ekonomický a sociální rozvoj v komunitách, kde působí s cílem uspokojovat požadavky každého místního trhu
- být inovativními, konkurenceschopnými, otevřenými, oddanými a důvěryhodnými ve všem, co dělá

Hodnotami společnosti jsou: inovativnost, otevřenost, důvěryhodnost, konkurenceschopnost a oddanost. Tyto hodnoty společnosti pomáhají vykonávat dobrá a etická rozhodnutí.

Inovativnost znamená, že z technologie činí snadno použitelnou a srozumitelnou věc. Neustále se inovací nechají inspirovat. Otevřenost je dána způsobem, kterým pracuje. Tento způsob je jasný, otevřený a přístupný. Zodpovědným jednáním se může Free odlišit, zajistit konkurenceschopnost a vůdčí postavení. Inovace pomáhá být konkurenceschopnějšími a o krok napřed. Poslední hodnotou je oddanost a ta je dána plněním slibů a děláním tím, co řeknou.

4.3. NABÍDKA PRODUKTŮ A SLUŽEB

Společnost se spíše zaměřuje na poskytování služeb než prodej produktů. Jak bylo výše psáno, společnost se zabývá nejen mobilními linkami, ale i pevnými a v souvislosti s těmito službami nabízí také možnost připojení k internetu. Jednou z možností připojení je připojení doma pomocí vysokorychlostního *ADSL internetu*. S tímto internetem můžete

¹¹ Citace z oficiálních stránek společnosti.

chatovat, sledovat on-line televizi, hrát on-line hry nebo sdílet data s přáteli. Druhou možností připojení je *mobilní internet*. Máte možnost připojit se kdekoliv a kdykoliv. Můžete si vybrat, zda chcete mít internet v mobilu nebo si jej vzít s sebou s notebookem.

Pro zákazníky využívající mobilní služby má firma Free, a.s. řadu *tarifů*, které se snaží obměňovat a přizpůsobovat potřebám zákazníků. Snaží se vyhovět studentům, podnikatelům nebo například seniorům. Nabízí také různě *výhodná volání*. V mobilní síti máte na výběr z předplacené karty nebo z paušálu.

V kategorii *telefony a zařízení* společnost nabízí *mobilní telefony, zařízení pro pevné linky a modemy a data*. V nabídce mobilních telefonů má firma na výběr z 50-ti modelů různých značek. Nejvíce jsou zastoupeny mobilní telefony společnosti Nokia, Sony Ericsson, Samsung, LG a v menší nabídce jsou Motorola, HTC, Blackberry a Apple. V sekci zařízení pro pevnou linku vám jsou nabídnuty šňůrové a bezšňůrové telefony. V poslední sekci jsou k dispozici modemy, které umožňují připojení k internetu. Modemy jsou například od společnosti Huawei, Nokia nebo Asus.

4.4. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační strukturu, která se odráží v managementu společnosti tvoří tyto funkce:

- ✧ předseda představenstva, *generální ředitel*
- ✧ místopředseda představenstva, *viceprezident pro provoz*
- ✧ člen představenstva, *viceprezident pro finance*
- ✧ člen představenstva, *výkonný ředitel pro podpůrné služby*
- ✧ člen představenstva, *výkonný ředitel pro právní záležitosti a tajemník společnosti*
- ✧ *viceprezident pro rezidentní zákazníky*
- ✧ *viceprezident pro veřejnou správu*
- ✧ *viceprezident pro korporátní a SME zákazníky*
- ✧ *výkonný ředitel pro strategii a rozvoj produktů*
- ✧ *výkonný ředitel pro velkoprodej*

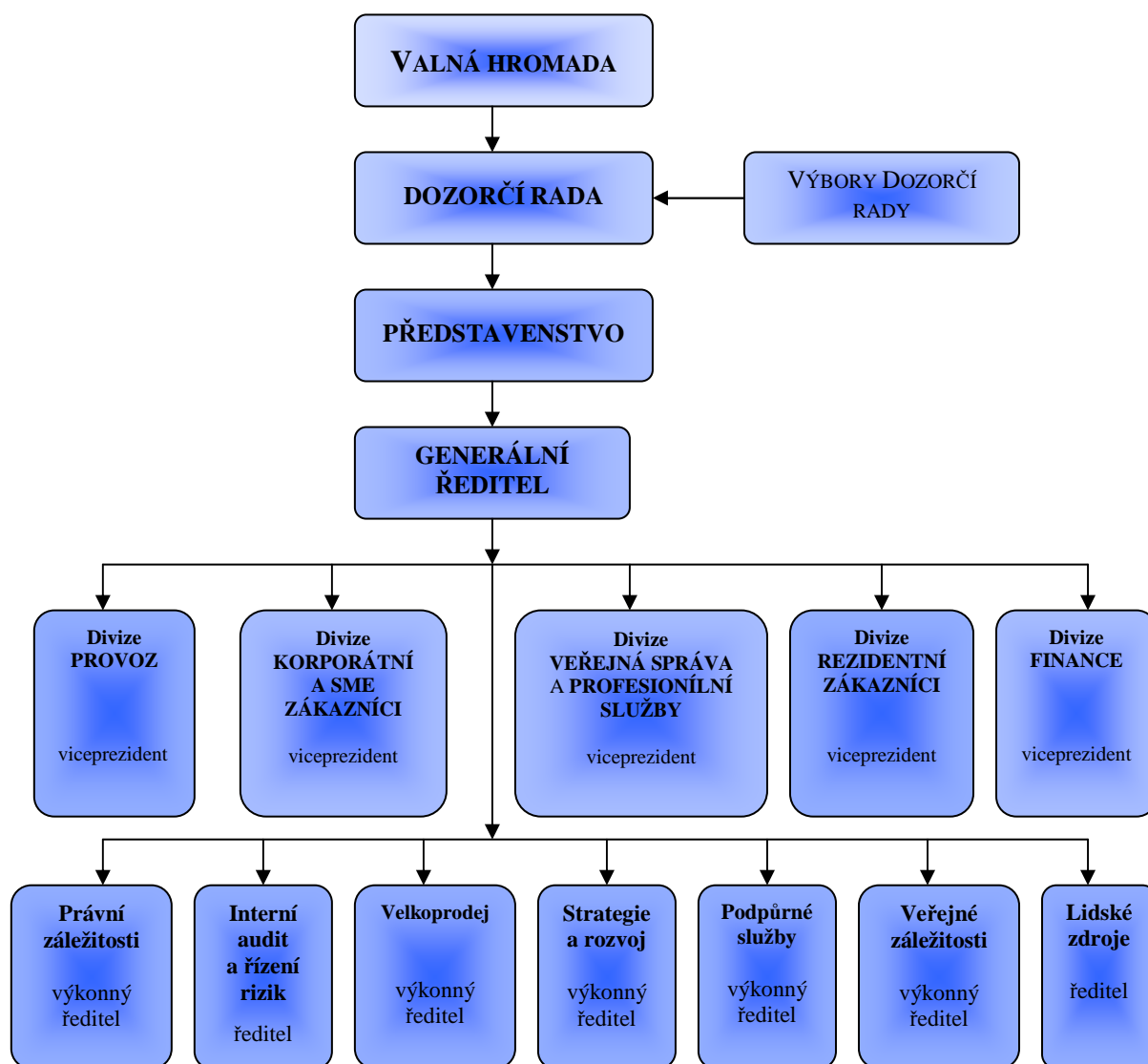
Na vrcholu organizační struktury je valná hromada, která je tvořena akcionáři a rozhoduje o zásadních hospodářských, organizačních a provozních záležitostech.

Dozorčí rada se skládá z patnácti členů a dohlíží na výkon působnosti představenstva a realizaci podnikatelské činnosti společnosti.

Představenstvo společnosti má sedm členů a je statutárním orgánem, který řídí společnost a jedná jejím jménem.

Výbory dozorčí rady jsou zřizovány v rámci kompetencí dozorčí rady a jsou to poradní a iniciační orgány.

Obr.4 5 Základní organizační struktura



zdroj: Výroční zpráva 2008

(stav k 15. březnu 2008)

4.5. CÍLE SPOLEČNOSTI

Už v roce 2001, kdy ještě na trhu působila společnost, která byla později přejmenována na Free, a.s., bylo jejím hlavním cílem, aby každá nová služba uvedená pro zákazníky, naplnila jejich očekávání a uspokojila jejich potřeby. Free, jako právnická osoba, vznikla roku 2006 a od té doby je jejím každoročním cílem uspokojování potřeb zákazníka. Veškeré jejich aktivity se soustřeďují v první řadě na klienta.

Cílem pro rok 2006 je rovněž uspokojení potřeb zákazníků, a to prostřednictvím nových produktů a služeb v oblastech širokopásmového připojení k internetu a oblasti datových služeb. Během roku se spojovaly dvě společnosti a vznikla společnost Free, a.s.. Proto byly cíle zaměřeny hlavně na integraci. Mezi hlavní integrační cíle patřily integrace oddělení prodeje podnikovým a korporátním zákazníkům, integrace péče o zákazníky a sjednocení firemní kultury.

V roce 2007 bylo strategickým cílem posílení pozice na trhu vysokorychlostního připojení k internetu. To se jí také povedlo a během roku 2007 došlo k navýšení rychlosti až čtyřnásobně. Navýšení bylo automatické a zdarma.

Stěžejním cílem roku 2008 bylo získat vedoucí postavení v oblasti poskytování integrovaných služeb ICT řešení. Tento cíl je součástí strategie zastřešit činnosti spojené s ICT a zákaznickým řešením do jedné organizační jednotky. Další cíle jsou opět zaměřeny na zákazníka. Jedná se o:

- jednotný přístup při vytváření zákaznické zkušenosti
- aktivní komunikace směrem k zákazníkovi

V roce 2009 jsou strategické cíle stále zaměřeny na klienty a uspokojování jejich potřeb. Jedním z hlavních cílů pro tento rok je nárůst hotovostních toků prostřednictvím efektivního vynakládání provozních a investičních nákladů.

5. VÝSLEDKY PRŮZKUMU

5.1. EXTERNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU

Od roku 2008 je celosvětovým problémem, který postihuje všechny sektory ekonomiky, ekonomická krize. Ta byla zapříčiněna hypoteční krizí amerických bank v roce 2007. Postupně tato situace prorostla do dalších oblastí a celosvětová krize byla na světě. Stávající krize se dotýká jak velkých společností, tak i menších firem a živnostníků. Recese ekonomiky s sebou nese souběžný pokles souvisejících měřítek celkové ekonomické aktivity jako jsou zaměstnanost, investice a zisky společností.

Díky této situaci přichází o zaměstnání spousta lidí, a tím pádem se navyšuje nezaměstnanost v jednotlivých krajích. V některých případech je to z důvodu snižování stavu v rámci úspor, jinde je to dáno rušením výroby některých komponentů či snižování norem výroby. Proto společnostem stačí jen hrstka zaměstnanců, a ti co nemají nic na práci jsou propuštěni.

Jak bylo popsáno v teoretické části, budu se v analýze vnějšího prostředí podniku zabývat Porterovou analýzou konkurenčních sil. V této analýze se sleduje jak na podnik působí jednotlivé faktory.

5.1.1. Porterova analýza konkurenčních sil

Soupeření je dáno jak celkovým postavením firmy, tak je ovlivňováno i vstupem nových konkurentů na daný trh, schopností odběratelů a dodavatelů jednotlivých firem a v poslední řadě je konkurence dána ohrožením ze strany podobných, náhradních výrobků.

5.1.1.1. Konkurenční rivalita

Na obrázku Porterova modelu (viz obr. 3.2) můžete vidět, že tato síla se nachází uprostřed. Konkurenční rivalita je dána soupeřením mezi existujícími firmami na trhu. Je to vlastně rozložení konkurence na daném trhu. V tomto případě se jedná o společnost provozující telekomunikační služby. Na mobilním trhu panuje silné konkurenční prostředí a společnosti musejí jít neustále s dobou. Musí monitorovat ostatní firmy působící na trhu mobilních sítí a být vždy o krok napřed.

Na trhu mobilních operátorů, kde také působí společnost Free, a.s., jsou další tři konkurenční společnosti. Nacházejí se zde i další firmy, ale ty nemohou konkurovat v takovém rozsahu, neboť poskytují jen hlasové a mobilní služby či pouze SMS komunikaci. Free má na trhu nejpevnější postavení vzhledem k tomu, že poskytuje nejen mobilní služby. Její pozice je dána nejucelenější nabídkou služeb, dále také poskytováním i pevných linek, služby ADSL a kabelové televize.

Silně konkurenční prostředí na již vysoce penetrovaném trhu podpořilo roku 2007 vstup nového operátora s názvem Ufon. Tato společnost kromě vysokorychlostního internetu a volání poskytuje svým firemním zákazníkům celoplošnou službu digitálních vysílaček na bázi technologie Push-to-talk.

Společnost Ufon vznikla v květnu roku 2007. Díky již zmíněné službě, kterou ovlivnila konkurenční trh, získala během jednoho roku na svou stranu 32 740 zákazníků. Do podvědomí spotřebitelů není ještě tak dobře zapsána jako další dvě společnosti, ale i toto číslo mluví za vše. Další doménou operátora je důraz na poskytování velmi rychlého mobilního připojení k internetu. Mezi trumfy společnosti Ufon patří především ona možnost volání zdarma ve vlastní síti a dále levné, rychlé a kvalitní připojení k internetu. S touto nabídkou může konkurovat i stávajícím mobilním operátorům, i když to pro ni nebude jednoduché.

Společnost Fone je druhým nejmladším operátorem a orientuje se hlavně na mladé potencionální klienty a spíše malé podniky. Své postavení si udržuje díky nižším cenám oproti konkurenci, a také při využívání paušálu nemusíte podepisovat smlouvu na dobu určitou.

Společnost Mob, a.s. je na trhu už od roku 1996 a za tu dobu získala více než 5,4 miliónu zákazníků a na trhu si vybudovala dobré jméno. Její síla spočívá v tom, že se nesnaží zákazníky zahlcovat složitými technologiemi, množstvím informací nebo komplikovanými službami. Chtějí svým klientům především umožnit pohodlně a příjemně komunikovat s blízkými a přáteli a nabídnout nejkvalitnější mobilní datové služby.

Konkurenční výhodou společnosti Free je i její pokrytí. Nevím přesné údaje v procentech, ale na základě zkušenosti a mapy (viz Příloha č.1) vím, že většinou i v malých vesnicích někde pod kopci má signál spíše společnost Free, než ostatní operátoři.

Shrnutí

Rivalita společnosti v oblasti telekomunikace je na vysoké úrovni. Situaci lze uklidnit vytvořením pevného vztahu mezi zákazníkem a společností. Musí sledovat trendy ve vývoji technologie a monitorovat potřeby zákazníků.

5.1.1.2. Vstup nových konkurentů

Další silou, která určuje strategickou pozici podniku je hrozba potenciálních konkurentů. Přesto, že Free nabízí nejucelenější nabídku služeb, je možné ohrožení nových potenciálních konkurentů. Jedná se o tyto oblasti: virtuální mobilní operátor a konkurence v oblasti VoIP.

VoIP je technologie umožňující přenos digitalizovaného hlasu prostřednictvím počítačové sítě nebo jiného média, přístupného pro protokol IP. Využívá se pro telefonování prostřednictvím internetu, intranetu nebo jakéhokoliv jiného datového spojení. Pro přiblížení se jedná o například o programy Skype, X-Lite nebo Microsoft NetMeeting. Výhodou VoIP je levnější volání. Volat si můžete z počítače na počítač nebo z počítače na telefon a naopak. V blízké době se nestane, že lidé přestanou používat mobilní telefony a začnou využívat služeb VoIP. Lidé si na mobilní telefony už tak zvykli, že by se od nich těžko odpoutávaly. I tak je VoIP potenciálním konkurentem. Plnohodnotným se stane, až dojde k nárůstu poptávky v souvislosti s rozšířením bezdrátové datové sítě. Ty totiž nemají tak velké pokrytí jako mobilní síť, a proto tato služba není tak hojně využívána mezi spotřebiteli.

Druhou oblastí, která by mohla mobilním operátorům konkurovat je virtuální mobilní operátor používaný pod zkratkou MVNO (Mobile Virtual Network Operator). Princip virtuálních mobilních operátorů není v České republice moc znám. Podstatou virtuálního mobilního operátora je to, že nepoužívá vlastní infrastrukturu (základnové stanice, mobilní ústředny apod.). To mu ale nebrání v tom, aby nabízel stejné nebo dokonce ještě kvalitnější služby než skutečný mobilní operátor. Vše potřebné pro provozování si pronajímá od někoho, kdo skutečnou síťovou infrastrukturu vlastní.¹²

¹² ze dne 15.4. 2009 <http://www.lupa.cz/clanky/prvni-mvno-hlasi-prichod/>

Otázkou zůstává, proč by mobilní operátoři chtěli pronajímat své infrastruktury? Jedním z důvodů může být například to, že mobilní operátor nedokáže zaujmout specifický segment klientů a raději to ponechá na MVNO, neboť to umí lépe a s větším efektem.

Myslím si, že v nejbližší době se mobilní síť nemusejí obávat vstupu úplně nového konkurenta na trh. Trh mobilních operátorů je v současnosti tak nasycen a stávající operátoři mají na trhu svá místa, že nová společnost by vstup měla velice nákladný. Také, co se týká zákazníků by to měla obtížné. Zákazníci mají své operátory, kterým jsou „věrni“, a jsou na ně zvyklí. Také platí, že dnes na jednoho klienta připadá více čísel. Nová společnost by musela přijít na trh s něčím úplně novým, co by spotřebitele tak nadchlo, že by byl schopen opustit současného operátora.

Zákazník si mobilního operátora vybírá podle nabízených služeb, přitažlivosti značky, ceny atd. V době panující ekonomické krize se může stát, že zákazníci v rámci úspor budou vyhledávat operátora nabízejícího nižší ceny na trhu než konkurent. Společnost Free tak může přijít o některé klienty, pro které je v současnosti cena přednější než kvalita služeb. Společností na trhu poskytující levnější služby, oproti konkurenci, je Fone, která by tímto mohla získat nové klienty. Její služby nejsou sice na takové úrovni (hlavně připojení k internetu), ale chce-li zákazník ušetřit je to nejlepší možnost. Free poskytuje své služby i státní správě, díky kvalitě, která je jim vlastní. Přijít o běžného spotřebitele je také ztráta a společnost by se měla snažit se přizpůsobit okolnímu tlaku, který je v současnosti vyvíjen na všechny společnosti nejen na trhu mobilních sítí.

„Důležité je snažit se utvářet podobu konkurence, vzít svůj osud do vlastních rukou.“¹³

Michael Porter

Michael Porter to říká jasně. Společnost se musí snažit, aby to byla právě ona, která udává směr kterým se bude konkurenční trh ubírat. Je to ona, kdo je na vrcholu a udává trendy. Řídí sama sebe, ale musí také reagovat na to, co se děje kolem ní.

¹³ ze dne 15.4. 2009 <http://is.vos.cz/ucitel/kratochv/predstav/mporter.doc>

Shrnutí

Ohrožení ze strany vstupu nových konkurentů je na střední úrovni. V roce 2007 vstoupil na trh nový operátor, ale v nejbližší době se vstupu nového mobilního operátora obávat nemusí. Trh je tak nasycen, že další operátor by asi neměl šanci na úspěch. V této oblasti je také vhodné mít pevný vztah se zákazníkem, aby neměl tendence přejít ke konkurenci. Hrozbou zde může být VoIP operátor. Společnost by měla zdůrazňovat své přednosti oproti VoIP operátorům, hlavně u běžného spotřebitele.

5.1.1.3. Odběratelé

Jedná se o dohadvací sílu kupujících. Rozhodujícím činitelem u této síly je koncentrace kupujících. Důležité je vědět kdo jsou naši zákazníci a co od nás očekávají. Ve vztahu k zákazníkovi se společnost Free, a.s. snaží o transparentnost, informování a zohledňování jejich potřeb a požadavků. Zpětná vazba se společnosti dostává díky trvalému monitorování prostřednictvím různých průzkumů a analýz: globální analýza, speciální trackingové průzkumy a metody focus group. Klienty společnosti Free, a.s. jsou obyčejní zákazníci jako samostatné osoby, střední a malé podniky (SME zákazníci), velké podniky a státní správa.

Mezi obyčejné zákazníky se řadí běžný spotřebitel, který služby využívá v rámci svých možností. Mohou to být studenti, drobní živnostníci nebo například senioři. Free se snaží soustředit veškeré aktivity na maximální uspokojení zákazníků. Jejich dohadvací síla není na tak vysoké úrovni, jako třeba u velkých podniků. Nemají možnost pro sebe získat speciální výhody. I tak se firma snaží vyjít klientům vstříc a tarify spolu s dalšími službami se snaží přizpůsobit možnostem běžného klienta. Společnost je na tom ve vztahu k běžnému zákazníkovi relativně dobře, díky široké nabídce služeb, ze které si každý může vybrat tu svou.

V rámci SME zákazníků je dohadvací síla podobná jako u normálního klienta. Jejich odběr a vyúčtování služeb není na tak vysoké úrovni, aby si mohli diktovat nebo snažit se vyjednat pro sebe nějaké výhody.

V segmentu korporátních zákazníků je dohadvací síla úplně na jiné úrovni. Velké podniky mají v očích operátorů silnou pozici. Je to dáno množstvím čísel a také objemem

služeb, které odebírají. Takové podniky už mohou při vyjednávání podmínek pro své zaměstnance něčeho dosáhnout.

Společnost má pod svými křídly i zákazníky ze sektoru státní správy. Koncem roku 2007 se společnost zúčastnila výběrového řízení na poskytování služeb pro IZS¹⁴. Firma má dlouholeté zkušenosti z krizovými situacemi, ve kterých prokázala své schopnosti zajistit chod mobilní sítě, a proto jí i díky tomu byla prodloužena smlouva z roku 2001. Výběrové řízení vyhrála na základě poskytování nejvyšší kvality, neboť pokrytí signálem sítě GSM má největší ze všech stávajících operátorů na mobilním trhu. Získala i zakázku na poskytování IT služeb pro Ministerstvo dopravy. To vše je dáno kvalitou poskytovaných služeb, vybudovaným dobrým jménem na trhu a propojením služeb s pevnými linkami.

Shrnutí

Vyjednávací síla je odlišná u každého segmentu zákazníků, kterým společnost poskytuje své služby. Nejnižší dohodovací síla je u obyčejných zákazníků. Naopak nejlépe na tom jsou korporátní klienti a klienti ze státní správy. Svou vyjednávací silou si mohou pro sebe a své zaměstnance získat nějaké výhodné podmínky. Společnost by toto neměla připustit, neboť je na trhu jediná nabízející i služby pevných linek a tak si myslím, že by toho mohla využít ke svému prospěchu. V dnešní době jsou sice pevné linky na ústupu a dominují mobilní telefony, ale myslím si, že využívání služeb pevné sítě jen tak rychle nevymizí.

5.1.1.4. Dodavatelé

Dodavateli společnosti Free, a.s. jsou výrobci mobilních telefonů a telefonů pro pevné linky, dále softwaru pro fungování mobilní sítě a počítačových programů a na závěr výrobci technologií. Společnost od svých dodavatelů očekává, a také je k tomu vede, aby při jednáních se společností Free, a.s. nebo jejími oprávněně zainteresovanými stranami dodržovali zásady, které jsou zmíněny u profilu společnosti. Má i dodavatele, které potřebuje každá firma pro svůj běžný chod. Zabezpečují její existenci po všech stránkách. Jejich dohodovací síla je malá, protože těchto poskytovatelů je na trhu celá řada a společnost si může vybírat podle svých potřeb.

¹⁴ IZS je integrovaný záchranný systém, který je součástí Krizového řízení České republiky.

U výrobců mobilních telefonů je dohadovací síla relativně vysoká. Na trhu je jich sice k dispozici velké množství a Free, a.s. má na výběr, ale mezi společnostmi a výrobci mobilních telefonů existuje vzájemná závislost. Poskytovatelé softwaru pro realizaci mobilní sítě jsou specifickým prvkem na trhu. Smluvní síla je vysoká. Aplikačních softwarů pro tvorbu databáze, programů na řízení zakázek apod. je na trhu už také větší množství a nemají tak velkou vyjednávací schopnost.

Shrnutí

Společnost si musí vybrat dodavatele poskytujícího ty nejkvalitnější služby, aby byl zabezpečen chod společnosti a nevyskytovaly se problémy spojené s těmito službami. Společnost od svých dodavatelů očekává, že budou dodržovat a respektovat zásady a hodnoty, které má firma stanovené. Dodržováním těchto zásad si udržují dobré obchodní vztahy.

5.1.2. Substituty

V tomto bodě se jedná o ohrožení ze strany nových, náhradních výrobků či služeb na trhu. Substituty jsou poslední silou působící v konkurenčním modelu. V této oblasti se Free moc obávat nemusí. Všichni operátoři působící na trhu sice nabízejí blízké substituty, ale jen co se týká hlasových služeb. Free je v oblasti datových služeb o trochu popředu hlavně díky neustále zlepšující se technologii a vylepšováním připojení k internetu. Proto se v tomto případě substitutů bát nemusí.

Společnosti se snaží diferencovat hlavně cenou, což by mohlo být pozitivem pro firmy Fone a Ufon. Tyto společnosti si na poskytování služeb za nižší ceny než konkurence zakládají.

Shrnutí

Jako hrozba v podobě substitutů může být VoIP operátor co se týká oblasti hlasových služeb a přenosu dat. Jiných substitutů se společnost z mého pohledu obávat nemusí. Společnosti nabízejí velmi blízké substituty, takže hrozba je malá.

5.2. INTERNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU

5.2.1. SWOT analýza

Dobře zpracovaná analýza je klíčovým krokem ve strategickém procesu. Je utvářena externí analýzou, kdy se hledají příležitosti a hrozby v okolí podniku. Při interní analýze je důležité identifikovat silné a slabé stránky podniku. Na základě zjištěných poznatků se budu snažit sestavit SWOT analýzu, ve které jednotlivé stránky rozvedu.

5.2.1.1. Silné stránky

- pozice na trhu
- dobré jméno u klientů
- nabídka služeb
- rozsáhlé pokrytí GSM
- pevné linky

Jednou z nejsilnějších stránek společnosti je bezesporu její postavení na trhu mobilních sítí. Její ucelenost služeb a rozsáhlost pokrytí ji řadí mezi významné telefonní operátory. Za dobu působení na trhu si u zákazníků vybudovala dobrou pověst a to jí zaručuje, že nemá nouzi o zakázky. Svou rozsáhlou nabídkou služeb se snaží vyhovět každému segmentu zákazníků, kterému své služby nabízí. Prostřednictvím různých akcí se klienty snaží nalákat na nové, lepší tarify. Dalším prvkem je pokrytí GSM. Free, a.s. má na trhu nejkvalitnější a nejrozsáhlejší pokrytí GSM. Díky tomu vyhrává i výběrová řízení státních institucí. Jako poslední silnou stránku jsem do výčtu zahrnula poskytování pevných linek. Tímto prvkem se společnost odlišuje od ostatních operátorů. Obyčejný spotřebitel se v dnešní době snaží odpoutat od pevných linek, ale v sekci korporátních a rezidentních klientů jsou sítě pevných linek stále využívány ve velkém množství.

5.2.1.2. Slabé stránky

- těžká diferenciacie

Služby a produkty nabízené společností Free, a.s. nejsou snadno diferencovatelné. Na trhu mobilních operátorů je možné nalézt i operátora, který poskytuje výhodnější tarify za podobných, ne-li stejných podmínek. Také mobilní telefony nabízené jednotlivými společnostmi se od sebe moc neliší. V dnešní „informační společnosti“, se podnik snaží diferencovat v oblasti internetového připojení. Jeho strategie navyšování rychlosti připojení je na trhu vítána a určitě uspokojí i potřeby zákazníka.

5.2.1.3. Příležitosti

- virtuální operátor
- státní zakázky
- rozšíření nabídky služeb

Je pravdou, že v České republice možnost virtuálního operátora není moc známá. I přesto může být pro společnost příležitostí. Pronájem částí své síťové infrastruktury může navýšit své příjmy, a také je zde možnost přenechání specifického segmentu zákazníků, které není schopna dostatečně zaujmout a soustředit se na velké podniky nebo rezidentní klientelu. Jak už bylo řečeno výše, společnost vyhrává výběrová řízení vypsaná státními orgány. Příležitost je spatřována v každém dalším vypsaném výběrovém řízení. Poslední příležitostí, kterou může společnost „uchopit“ je rozšíření stávající nabídky o služby, které by navýšili své konkurenční postavení.

5.2.1.4. Hrozby

- konkurence
- VoIP operátoři
- nasycenost trhu

Silné konkurenční prostředí panuje na celém trhu mobilních sítí. Free, a.s. se chtěla od ostatních operátorů odlišit a povedlo se jí to díky poskytování nejrychlejšího internetu. V mobilní komunikaci by společnost měla zdůrazňovat výhody, které poskytuje oproti

komunikaci přes VoIP operátory. Firmy nemají vůči VoIP operátorům takovou důvěru jako ke klasickým poskytovatelům hlasových služeb, ale i přesto to může být pro podnik ohrožení. Nedůvěra spočívá v nedostatečném zabezpečení VoIP hovorů. Nasycenost trhu je na vysoké úrovni a získat nebo přilákat nového zákazníka je velice náročné a nákladné. Společnost by se měla zaměřit na své současné klienty a vytvářet pro ně nové a lepší produkty a služby.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • pozice na trhu • dobré jméno u klientů • nabídka služeb • rozsáhlé pokrytí GSM • pevné linky 	<ul style="list-style-type: none"> • těžká diferenciaci
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • virtuální operátor • státní zakázky • rozšíření nabídky služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence • VoIP operátoři • nasycenost trhu

5.3. DOPORUČENÍ

Na základě výčtu těch nejvíce specifických prvků, které ovlivňují společnost po stránce pozitivní i negativní, si trůfám říci, že společnost má své strategie pro jednotlivé roky působení na trhu kvalitně sestavy, a díky tomu se jí také daří držet si výbornou pozici na trhu mobilních operátorů.

Firma by se měla zaměřit na své slabé stránky a potenciální ohrožení podniku a snažit se o jejich eliminaci. Na druhé straně tyto jevy může využít ve svůj prospěch. Bude-li společnost na trhu působit suverénně a brát silné stránky jako samozřejmost, mohlo by se to obrátit proti ní a ze silných stránek by se mohly stát hrozby pro podnik.

I přesto by se měla Free, a.s. snažit dále modifikovat své služby a zdůrazňovat jejich kvalitu, aby nepřišla o zákazníky preferující spíše nižší ceny i za „cenu“ poskytování méně kvalitnějších služeb v oblasti datových služeb. Svou snahu by měla projevit i v informovanosti zákazníků o možnostech eShopu. V dnešní době je internetový obchod využíván ve velkém rozsahu. Měla by je o této možnosti více informovat i z toho důvodu, že nabídka internetového obchodu je finančně výhodnější a nabízí i různé bonusy. Svou pozici na trhu a ucelenost nabízených služeb může využít při každé příležitosti, kdy je vypsáno výběrové řízení státní správou. Díky jejím kvalitám má šanci na úspěchy.

Marketingové akce a reklamu, by mohla více zaměřit i na malé podniky a živnostníky.

Společnost by měla také zdůrazňovat své přednosti oproti možnostem VoIP operátorů. Je dobré i nadále upevňovat vztahy se zákazníkem a sledovat jeho potřeby. Tímto si upevňuje své postavení u současných klientů.

Své strategie v oblasti datového připojení by i nadále měli realizovat a snažit se o co nejkvalitnější poskytování této služby.

Příležitosti pro rozšíření společnosti lze nalézt v možnosti proniknutí na další trh a rozšířit své služby mezi další segmenty trhu. Musí existovat předpoklady, které tomuto rozmachu napomohou. Probíhající ekonomická krize je brzdícím a ohrožujícím faktorem z vnějšího prostředí. Společnost ji nesmí podcenit a své strategie této situaci přizpůsobit.

Podniková strategie je ve firmě velmi důležitým prvkem a neměla by být podceňována. Na základě sestavené strategie se odvíjí vývoj podniku a jeho kroky vůči jednotlivým subjektům.

6. ZÁVĚR

Hlavním úkolem mé bakalářské práce bylo provést analýzu okolí, ve kterém se společnost Free, a.s. nachází a snažit se o spojení silných stránek s příležitostmi a o přeměnu slabých stránek a hrozeb. V rámci možností se také pokusit doporučit vhodná řešení pro další vývoj společnosti. Tím, že nemohu nazvat společnost pravým jménem, zvolila jsem i pro další dvě, silně konkurenční, společnosti fiktivní názvy.

Strategická analýza podniku je důležitou součástí managementu. Měla by být prováděna ve všech podnicích, které chtějí uspět na trhu a získat konkurenční výhodu v dané oblasti podnikání. Podniky by měly mít stanovené nejen vize, poslání a cíle, které jim odpoví na to, čeho chtějí dosáhnout. Důležité je mít vytvořenou strategii dávající odpověď na to, jak těchto stanovených prvků dosáhnout. Strategie podniku pomáhá porozumět faktorům, jež působí uvnitř podniku a v okolí podniku. Také se ve strategii jedná o pochopení stávající situace společnosti, jejího postavení a budoucím vývoji. Nejedná se o stabilní prvek, strategie musí být obměňována a aktualizována v závislosti na vývoji okolí podniku.

Společnost Free, a.s. se nachází na trhu mobilních operátorů. Na tomto trhu panuje silné konkurenční prostředí a jedná se o dynamický trh, hlavně z pohledu vývoje technologií. Proto se společnost snaží jít stále dopředu a v rámci možností vylepšovat své služby. Jedná se hlavně o připojení k internetu. Na tomto trhu je velmi obtížné získat nového zákazníka. Společnost by se měla hlavně zaměřit na své stávající klienty, neboť dlouhodobé vztahy přinášejí opakovaný obchod. Poskytovat služby stávajícím zákazníkům je méně nákladné. Další výhodou je, že spokojený zákazník je zdrojem referencí a je také ochoten zaplatit více za poskytované služby.

Svým konkurentům rozumí a ví, na které oblasti se v rámci konkurence zaměřit. Prostřednictvím, již zmíněných, průzkumů mezi klienty ví, co zákazník očekává a jaká jsou jeho rozhodující kritéria při výběru dané služby či produktu. Na základě tohoto monitorování může nalézt i potřebu zákazníka, jež nebyla doposud uspokojena a vytvořit díky tomu nové služby či vylepšit ty stávající. Dává o sobě vědět prostřednictvím různých médií. Nejčastější je reklama v televizi, rádiu a internetu. Sponzoruje různé charitativní i sportovní akce. Touto cestou se také dostává do podvědomí zákazníků a buduje si dobrou pověst.

Použitá literatura

Monografické publikace (knihy)

- [1] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [4] JIRÁSEK, J. A. Strategie – umění podnikatelských vítězství. 1.vyd. Praha: Profesional Publishing, 2005. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
- [5] KEŘKOVKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 171 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [6] LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [7] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 136 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [8] Výroční zprávy společnosti za rok 2006, 2007, 2008

Elektronické prameny

- [9] *Wikipedie* [online]. 2002 , 28.4. 2009 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Voip>>.
- [10] PETERKA, Jiří. *Lupa.cz* [online]. 1998 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/prvni-mvno-hlasi-prichod/>>. ISSN 1213-0702.
- [11] STŘELEČEK, Jiří. *Vlastní cesta* [online]. 2006 [cit. 2009-12-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.
- [12] HORÁČEK, Vladimír. *Vlastní cesta* [online]. 2006 [cit. 2009-01-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.
- [13] KRATOCHVÍL, Oldřich. *Informační systém - is.vos.cz* [online]. 2008 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://is.vos.cz/ucitel/kratochv/predstav/mporter.doc>>.
- [14] Oficiální stránky společnosti
- [15] *Mobilní operátoři.info* [online]. c2008 [cit. 2009-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://mobilni-operatori.info/>>

Seznam obrázků

Obr.3 1 Umístění strategie	4
Obr.3 2 Porterův model konkurenčních sil	11
Obr.3 3 Matice SWOT analýzy	18
Obr.3 4 BCG matice	20
Obr.4 5 Základní organizační struktura.....	24

Seznam zkratk

ADSL	Asymetric Digital Subscriber Line
GSM	Groupe Spécial Mobile
ICT	Information and Communication
IP	Internet Protokol
MHz	MegaHertz
MVNO	Mobile Virtual Network Operator
NMT	Nordic Mobile Telephone
SME	Small and Medium Enterprise
SMS	Short message service
VoIP	Voice over Internet Protocol

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5. 2009

Lucie Hnatová
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Opavská 1144, 708 00 Ostrava - Poruba

Seznam příloh

Příloha č. 1: Mapa pokrytí GSM

Příloha č. 2: Ukázka z produktů společnosti

